KPMG

Great Place To Work.®

# L'Eccellenza nella Employee Experience

**Come le organizzazioni rispondono a bisogni e aspettative delle persone nella 'New Reality'**

Inserto redazionale riservato ai lettori di **Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni,** Corso Italia 47 20122 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 5.2021 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Indice


**Prefazione** **4**

**Lo scopo della ricerca** **6**

**I 'Six Pillars' della Employee Experience** **8**

**Le aziende partecipanti alla ricerca sull'Employee Experience** **11**

**Employee Experience: i trend emersi dalla ricerca** **12**

- EX Score e NPS: una vista di sintesi 14
- L'importanza della misurazione dell'Employee Experience 18
- La correlazione tra Customer Experience ed Employee Experience 20
- L'eccellenza dell'Employee Experience rispetto alle dimensioni aziendali 22
- L'inclusione come leva dell'Employee Experience 24
- Le principali sfide delle organizzazioni nel New Normal 26

**Workplace Experience: l'ufficio del futuro** **28**

**Conclusioni** **30**

**Nota metodologica** **32**


© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Prefazione

Perché questa ricerca? Da diversi anni KPMG pubblica uno studio sulla eccellenza nella Customer Experience (CX). **Siamo convinti che le aziende che si distinguono sono quelle che, fra l'altro, pongono al centro della loro attenzione le persone.** E sono anche quelle che hanno performance superiori ai competitors. In aggiunta **"attirare e trattenere i talenti è diventata la sfida principale,** mettendo al centro la rilevanza delle persone per sostenere la continuità e la crescita del business", così dicono i CEO, di cui abbiamo raccolto la voce nell'ultimo studio 'KPMG 2020 CEO Outlook'. Abbiamo poi voluto utilizzare un **diverso e complementare modello interpretativo** rispetto alle rilevazioni che fanno parte dell'attività di Great Place to Work®. In tutto questo, non vogliamo creare la classifica dei migliori, ma semplicemente **fornire un ulteriore e diverso angolo di lettura per ascoltare e capire le persone.** Da qui siamo partiti.

La ricerca si pone l'obiettivo di **raccogliere i feedback dei rispondenti sulla loro Employee Experience (EX),** misurando il livello di soddisfazione del dipendente attraverso due indici: l'Employee Experience Score (EX Score), che rappresenta la media dei risultati di sei Pillar, e il Net Promoter Score (NPS), che esprime quanto le persone si sentano ambassador del proprio workplace. I risultati, per efficacia espositiva, sono stati rappresentati in scala da 1 a 10 e hanno il proposito di rappresentare quelle che possono essere considerate delle Employee Experience eccellenti.

**Abbiamo analizzato una grande 'biodiversità'.** Sono stati raccolti feedback da oltre 40.000 persone che sono parte di 98 aziende di diverse dimensioni, operanti in Italia in 8 settori di mercato. Persone che fanno lavori molto diversi tra loro (sono rappresentate oltre 30 funzioni organizzative) e, da ultimo ma non meno importante,

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

attraversano tutto l'arco generazionale. **Questa grande ricchezza di feedback è stata interpretata utilizzando lo stesso modello dei 'Six Pillars' utilizzato per la Customer Experience,** così da permettere una immediata e piena comparabilità.

**Cosa emerge? 7 persone su 10 dichiarano di essere soddisfatte della loro esperienza ed il 75% raccomanderebbe la propria azienda come posto di lavoro eccellente.** È un risultato che si apprezza in misura ancora maggiore considerando il periodo atipico in cui è stata fatta la rilevazione… ma su questo torneremo in un passaggio successivo.

Ci sono invece altri punti importanti che ha senso evidenziare. Un primo elemento è la **conferma della correlazione tra Customer ed Employee Experience,** sia rispetto alle aziende che sono risultate 'top performer' in entrambe le ricerche che ai settori di mercato B2C che registrano risultati elevati in entrambe le situazioni. **Sorprende invece il gap tra le aziende che da più tempo lavorano e misurano l'EX, che evidenziano quasi 2 punti in più di EX Score** rispetto a chi non misura regolarmente l'Employee Experience e sta sperimentando da poco politiche e modelli di massimizzazione dell'Employee Engagement. Questa diversità viene accentuata dagli **elementi di 'personalizzazione' ed 'empatia' dell'esperienza, che si rivelano la domanda principale delle persone ed i veri differenziatori nell'esperienza.** Partendo da queste ultime considerazioni, sorprende meno la difficoltà delle aziende più grandi a costruire percorsi personalizzati e ad avere meccanismi di engagement meno fluidi; al contrario, **le start-up vengono premiate**, staccandosi in maniera visibile con EX Score e NPS intorno al 9. Una buona notizia viene dall'angolatura 'gender diversity' da cui non emergono differenze sostanziali o altri segnali da rilevare. Eccellente risultato, non perdiamolo di vista.

**E il COVID-19?** Da ultimo, abbiamo già ricordato il periodo atipico di questa rilevazione per cui si è cercato di esplorare quali fattori e sfide possano maggiormente impattare uno scenario di contesto lavorativo di 'New Normal' post COVID-19. C'è stato un messaggio chiaro e forte: **le persone chiedono di essere accompagnate in un percorso radicale di upskilling e reskilling,** sia delle competenze hard che di quelle soft. Convergono su questo quasi il 70% delle persone, una percentuale rilevante che va inevitabilmente ascoltata.

**I risultati che abbiamo ottenuto ci hanno convinto.** Questo ci ha portato a decidere che questa ricerca sarà solo il primo numero e momento di un 'osservatorio' che vogliamo mantenere e che avrà un appuntamento ricorrente. Il nostro impegno sarà quello di mantenere ed arricchire la 'biodiversità' dei partecipanti e dei contenuti per poter continuare a dare stimolo e contributo ad un tema così rilevante e sfidante per tutti.

**Paolo Lavatelli**

Partner,
KPMG Advisory

**Alessandro Zollo**

CEO,
Great Place to Work®

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Lo scopo della ricerca

La recente ricerca **'KPMG 2020 CEO Outlook'** ha evidenziato che **trattenere ed attirare i talenti è diventata la principale sfida dell'agenda dei CEO**, confermando l'assoluta **rilevanza e centralità delle persone per sostenere la continuità e la crescita del business** in un contesto che, anche nei prossimi anni, rimarrà fortemente disruptive.

Molte sfide sono emerse negli ultimi anni legate, ad esempio, alla **composizione multi-generazionale della forza lavoro** e ai cambiamenti nelle aspettative delle persone che ricercano sempre più nell'ambiente di lavoro un'esperienza distintiva. Il **progresso tecnologico** ha poi plasmato le nostre vite con caratteristiche precise (es. accessibilità immediata alle informazioni, self-service, personalizzazioni di prodotti e servizi) che ci aspettiamo siano replicate anche in ambito professionale.

Per costruire un'Employee Experience memorabile ci vengono in aiuto gli approcci sviluppati con successo in ambito Customer Experience: '**Employee-as-a-Client' è il punto di partenza** per fare in modo che le aziende si prendano cura del dipendente con la stessa attenzione che danno al cliente. **Employee Experience e Customer Experience sono legate dai medesimi obiettivi: attrarre, differenziare, soddisfare e fidelizzare.** Possiamo quindi avvalerci dei metodi utilizzati in ambito Customer Experience anche per 'catturare la voce' del dipendente e **misurare il livello di soddisfazione rispetto ai 'Six Pillars'** (Personalizzazione, Integrità, Aspettative, Risoluzione, Tempo ed Impegno ed Empatia). Ogni Pillar esprime un **bisogno del dipendente** che deve trovare soddisfazione nel corso della sua esperienza digitale, sociale e ambientale in azienda.

In questo contesto, per **disegnare una Employee Experience distintiva** è necessario cambiare prospettiva e posizionare dunque **al centro il dipendente**, immedesimandosi e tracciando il suo **Employee Journey**, dalla fase di candidatura e selezione (In) fino alle dimissioni / pensionamento e alle successive interazioni formali o informali con la community di alumni (Out). Tra i due estremi, le **esperienze di vita in azienda si ripetono ciclicamente**, siano esse volte allo sviluppo personale o caratterizzate da aspetti più amministrativi. Lungo tutto l'Employee Journey è fondamentale rilevare i **touchpoint**, ossia i **punti di contatto tra l'azienda e il candidato / dipendente**, che possono avvenire secondo molteplici canali (es. di persona, al telefono, tramite un'applicazione digitale) e che sono alla base dell'esperienza, positiva o negativa, della persona.

Da diversi anni, KPMG pubblica una **ricerca sulla Customer Experience** offerta dai principali brand operanti in settori B2C. **Le aziende leader nella Customer Experience si distinguono anche perché pongono al**

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

**centro della loro attenzione le persone.** Nella nostra ricerca, **forniremo esempi che rendano evidente questa relazione** enfatizzando che una Employee Experience distintiva consente di raggiungere performance eccellenti in termini di Customer Experience e che, quindi, **investire nell'Employee Experience ha un ritorno economico tangibile**: le aziende che costruiscono programmi efficaci di trust ed engagement hanno **performance fino a quattro volte superiori rispetto ai competitors** (fonte: Great Place To Work®).

La **prima edizione della ricerca** sull'Employee Experience di KPMG e Great Place to Work® è stata condotta all'inizio del 2021, in concomitanza con le **misure restrittive in vigore** in Italia per contenere la diffusione del COVID-19. **Il timore per il presente e l'incertezza sul futuro hanno determinato un cambiamento sostanziale nei bisogni del dipendente**. Bisogni che assumeranno nel New Normal una caratterizzazione differente che spingerà molte aziende a ripensare **l'Employee Journey in chiave sempre più digitale.**

Questa ricerca è il primo prodotto di un 'osservatorio' ricorrente che KPMG e GPTW hanno deciso di promuovere con lo scopo di monitorare l'Employee Experience di importanti aziende italiane, per intercettare trend emergenti e best practices significative.

## La Partnership tra KPMG e Great Place to Work®

La collaborazione tra KPMG e Great Place to Work® ha le sue radici nella **passione comune per i temi People** e nella profonda e comune convinzione che l'ascolto delle persone e la misurazione delle loro aspettative sia il punto di partenza fondamentale per individuare azioni che stimolino le persone a dare il meglio di sé.

**KPMG** accompagna i suoi clienti nel **disegno di un Employee Journey distintivo** che consenta di vivere esperienze positive per le persone. **Great Place to Work® in Italia ascolta ogni anno oltre 65.000 dipendenti di circa 150 aziende**, misurando le opinioni dei collaboratori e la loro People Experience.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# I 'Six Pillars' della Employee Experience

**Undici anni di ricerca di KPMG in ambito Customer Experience hanno dimostrato che ogni rapporto eccezionale con il cliente sottende un insieme univoco di caratteristiche.**

I cosiddetti **'Six Pillars' della Customer Experience sono stati utilizzati nella nostra ricerca per misurare l'Employee Experience.** Si tratta di parametri inestricabilmente intrecciati che, combinati tra loro, forniscono un **potente meccanismo per aiutare le organizzazioni a capire quanto è positiva l'esperienza offerta alle persone all'interno dell'azienda.**

La raffigurazione piramidale scelta da KPMG per la loro rappresentazione non è certo casuale. **Bisogna partire, infatti, dalla soddisfazione dei bisogni elementari:** la costruzione di un rapporto fiduciario basato su rispetto reciproco e affidabilità (Integrità), lo sviluppo di un terreno fertile in cui ogni opinione è importante ed ascoltata (Risoluzione), l'impegno a gestire e indirizzare le aspettative lavorative della persona (Aspettative), il riconoscimento dell'impegno profuso e il rispetto nell'utilizzo del tempo (Tempo ed Impegno) per poi arrivare a quei bisogni che, se soddisfatti adeguatamente, rappresentano il **vero fattore di differenziazione di una Employee Experience di successo**: la **personalizzazione** dell'esperienza (Personalizzazione) e la **comprensione dei bisogni della persona come individuo prima che come dipendente** (Empatia).

L'**EX Score** è l'indice che esprime in maniera sintetica **il livello di soddisfazione dei dipendenti** per un determinato Pillar o complessivamente.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

## Empatia

***Comprendere le condizioni delle persone per stabilire un rapporto profondo***

Empatia significa 'mettersi nei panni' dei dipendenti, dimostrando di capire cosa stanno vivendo e di interessarsi a loro. L'esperienza condivisa durante il lockdown ha posto le aziende e i loro leader nella condizione di ansia e preoccupazione per i loro dipendenti e di reagire di conseguenza. Le aziende eccellenti dimostrano comprensione per le difficoltà che i loro dipendenti affrontano, offrendo al contempo un sostegno per alleviarle, e promuovono il senso di squadra.

### Empatia: golden rules

- Investire tempo per capire le singole esigenze e capire le situazioni particolari
- Dimostrare interesse e fornire le giuste risposte emotive
- 'Derogare' a regole troppo rigide

## Personalizzazione

***Personalizzare l'esperienza del singolo per creare una relazione emotiva unica***

Dimostrare di comprendere le esigenze specifiche del dipendente e adattare l'esperienza di conseguenza. Le aziende leader nella Employee Experience sono concentrate nell'assicurare che, per quanto possibile, i dipendenti possano fruire di esperienze di sviluppo e di crescita su misura, che li facciano sentire apprezzati e importanti.

### Personalizzazione: golden rules

- Dimostrare al dipendente che lo conosci e comprendere le specifiche esigenze personali
- Offrire servizi pertinenti alle esigenze dei singoli individui e conoscere la storia dell'interazione con il singolo dipendente
- Aiutare il singolo a crescere come individuo
- Ammettere nuove modalità di lavoro

## Tempo ed Impegno

***Minimizzare gli sforzi delle persone e creare processi semplici e fluidi***

Le persone sono sempre alla ricerca del metodo più immediato per assolvere ai loro doveri. La rimozione degli ostacoli, degli impedimenti inutili e della burocrazia per consentire al dipendente di raggiungere i propri obiettivi in modo rapido e semplice è un elemento in grado di aumentare l'attaccamento all'organizzazione ed incoraggiare a trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata. In quest'ottica il dipendente cerca metodi efficaci per risparmiare tempo e dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto e le nuove tecnologie possono aiutare le aziende ad andare incontro a queste esigenze.

### Tempo ed Impegno: golden rules

- Apprezzare un lavoro ben fatto e un impegno intenso
- Rendere piacevole il tempo impiegato dal dipendente
- Spiegare chiaramente i passaggi richiesti per portare a termine un task
- Minimizzare le perdite di tempo

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

## Aspettative

***Gestire, soddisfare e superare le aspettative delle persone***

I dipendenti hanno esigenze diverse e hanno anche aspettative diverse su come queste esigenze debbano essere soddisfatte. La soddisfazione del dipendente nasce dal minimizzare la differenza tra l'aspettativa e l'effettiva esperienza. Comprendere, soddisfare e, se possibile, superare le aspettative è un'abilità chiave delle organizzazioni efficienti. Comprendere queste mutevoli aspettative è fondamentale per progettare esperienze e soluzioni corrette.

### Aspettative: golden rules

- Porre obiettivi ambiziosi, ma realizzabili
- Impostare le aspettative accuratamente e fare ciò che è stato promesso
- Garantire feedback utili e costruttivi ed opportunità di dialogo

## Risoluzione

***Trasformare un'esperienza semplice in una brillante***

Storicamente, quando si tratta di risoluzione, l'attenzione si è sempre concentrata sul ripristino del servizio. La necessità di rispondere prontamente agli inconvenienti causati dal COVID-19 ha potenziato l'approccio risolutivo basato sul problem-solving. Le aziende stanno cercando di rimettere il dipendente nella posizione in cui dovrebbe essere (al centro) facendolo sentire maggiormente coinvolto. La tempestività è un elemento cruciale per una risoluzione di successo.

### Risoluzione: golden rules

- Trovare una soluzione tempestivamente e fare il 'miglio extra', se necessario
- Aggiornare il processo di risoluzione e coinvolgere le persone nelle decisioni sull'ambiente lavorativo
- Presentare scuse sincere quando si rende necessario

## Integrità

***Agire con integrità e generare fiducia***

La fiducia è il risultato di un comportamento organizzativo coerente che dimostra affidabilità. Distinguiamo 'eventi' per la costruzione di fiducia, in cui le aziende devono reagire pubblicamente a una situazione difficile, e 'momenti' per la costruzione di fiducia, in cui le singole azioni dei dipendenti si uniscono per creare fiducia nell'organizzazione complessiva. La capacità di costruire un buon rapporto a livello umano è quindi fondamentale per creare fiducia nelle persone.

### Integrità: golden rules

- Dimostrare fiducia nei confronti del dipendente
- Creare e stimolare un posto di lavoro trasparente
- Focalizzarsi sulla responsabilità sociale d'impresa
- Esercitare e incoraggiare una comunicazione aperta e onesta

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Le aziende partecipanti alla ricerca sull'Employee Experience

**98**
**aziende italiane**

**40.000+**
**persone rispondenti**

**8 settori**
**(Consumer Packaged Goods, Energy, Financial Services, Industrial, Life Science, Logistics, Services, TMT)**

**40+**
**interviste con gli HR Leaders di alcune aziende partecipanti**

**30+**
**funzioni organizzative**

*La survey è stata condotta interamente durante il periodo di pandemia COVID-19.*

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Employee Experience: i trend emersi dalla ricerca

## EX Score e NPS: una vista di sintesi

EX Score
7,0

Mediamente, **7 dipendenti su 10** si dichiarano **soddisfatti della loro Employee Experience.**

NPS
7,5

Nella valutazione sul Net Promoter Score, il **75% dei rispondenti si sente Ambassador della propria azienda.**

PERSONALIZZAZIONE
EX Score
5,9

La **Personalizzazione dell'esperienza lavorativa** è il bisogno che le persone hanno segnalato come area di maggiore attenzione e miglioramento.

L'**Integrità** del contesto lavorativo risulta essere l'aspetto **maggiormente apprezzato.**

INTEGRITA'
EX Score
7,7

## L'importanza della misurazione dell'Employee Experience

**Misurare aiuta a migliorare:** le aziende che più frequentemente svolgono momenti di ascolto dei collaboratori e promuovono conseguenti azioni di follow up, hanno ottenuto risultati decisamente più soddisfacenti rispetto alle aziende che non misurano regolarmente l'Employee Experience.

+1,7
Punti di EX Score
(7,3 vs 5,6)

+2
Punti di NPS
(7,9 vs 5,9)

Questo **gap è enfatizzato nei Pillar che, più di altri, fanno la differenza per costruire un'Employee Experience distintiva:** Personalizzazione (+2,8 punti) e Empatia (+2 punti).

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

## La correlazione tra Customer Experience ed Employee Experience

↑ EX ↑ CX

I risultati della nostra ricerca confermano che una Employee Experience distintiva consente di raggiungere performance eccellenti anche in termini di Customer Experience.

EX Score

7,4

Le **aziende attente alla massimizzazione della Customer Experience** sono maggiormente **orientate ad un approccio 'Employee-as-a-Client',** raggiungendo risultati sopra la media in ambito di EX.

**Tre aziende in particolare** si sono classificate tra le **top 30** nell'**indagine di KPMG sulla Customer Experience nel 2020** e hanno ottenuto **risultati molto positivi in termini di Employee Experience (EX Score: ~7,8).**

## L'eccellenza dell'Employee Experience rispetto alle dimensioni aziendali

EX Score 8,8

NPS 9,2

Il **senso di squadra, lo spirito di innovazione e l'orientamento all'imprenditorialità premiano le start-up,** con risultati decisamente superiori alla media.

La **complessità gestionale delle grandi aziende frena la costruzione di esperienze personalizzate e rende meno fluidi i meccanismi di engagement** (-1,5 punti di EX Score; -1,3 punti di NPS).

## L'inclusione come leva dell'Employee Experience

**Non emergono segnali evidenti di mancanza di attenzione verso la gender diversity:** il genere maschile si dichiara più soddisfatto della propria Employee Experience con uno scarto immateriale rispetto alle donne.

## Le principali sfide delle organizzazioni nel New Normal

7 su 10

Nel nuovo contesto lavorativo post COVID-19, circa **7 persone su 10** ritengono che la sfida più importante sarà quella di **rafforzare i piani di formazione con programmi di upskilling e reskilling di competenze hard e soft**.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# EX Score e NPS: una vista di sintesi

**L'indagine di KPMG e GPTW analizza la performance di un set di indicatori chiave, i 'Six Pillars', che determinano la qualità della relazione delle aziende con i propri collaboratori e il Net Promoter Score, che rappresenta quanto le persone si sentono ambassador della propria azienda.**

Dai risultati complessivi della ricerca emergono trend che testimoniano come le aziende partecipanti si stanno muovendo verso **politiche che mettono al centro il dipendente e la loro Employee Experience.** Infatti, **7 persone su 10** dichiarano di essere soddisfatte della loro esperienza in azienda. Inoltre, circa il **75% dei dipendenti** raccomanderebbe la propria azienda come posto di lavoro eccellente in cui lavorare.

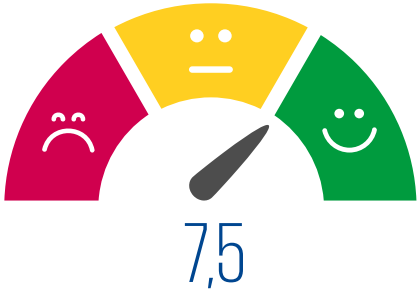
**È sorprendente come questi risultati siano stati raggiunti in un periodo del tutto atipico**, che ha visto nel giro di pochi giorni la maggior parte delle persone proiettate in un contesto di vita e lavorativo 'anomalo' e del tutto nuovo. Per effetto dell'utilizzo massivo del remote working per contenere la diffusione della pandemia, **le aziende hanno dovuto rivedere la strategia di gestione e organizzazione del lavoro, rimodellando l'esperienza** dei propri collaboratori nel nuovo contesto.

I Leader ed i Manager delle aziende eccellenti hanno colto questo momento di incertezza come un'ulteriore occasione per rafforzare nelle proprie organizzazioni una **cultura basata sul coinvolgimento, sul rispetto e l'interesse della persona e sulla comunicazione trasparente** e per **enfatizzare la qualità della cultura organizzativa** come centrale per il raggiungimento di performance eccellenti.

Tra le aziende eccellenti, un ristretto gruppo di **Top Performers** si distingue per alcuni tratti comuni e distintivi: sono **aziende che hanno fatto di innovazione e digitalizzazione gli elementi chiave della loro Employee Value Proposition** e la loro direttrice di sviluppo, hanno ripensato radicalmente il loro modello operativo, con strutture snelle e gerarchie 'flessibili'.

## L'Employee Experience Score del campione

## Il Net Promoter Score del campione




© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# L'Employee Experience (risultati per Pillar)

**7,3** **5,9** **7,2** **6,7** **7,5** **7,7**

# I 'Six Pillars' dell'Employee Experience

In assoluto l'**Integrità** risulta essere il Pillar maggiormente apprezzato dalle persone (**7,7**). È un risultato che, a nostro parere, non è affatto scontato e non deve essere sottovalutato. Il Pillar Integrità richiama il **concetto di fiducia**, ed è importante constatare che le persone apprezzano il clima di fiducia trasmesso dalle proprie aziende nei loro confronti. I dipendenti dimostrano di poter fare affidamento sulle proprie organizzazioni, non solo per il comportamento etico di responsabili e Top Management, ma anche per come questi valori vengono trasmessi verso l'ambiente esterno, attraverso il contributo offerto alla comunità.

La **Personalizzazione dell'esperienza lavorativa** risulta invece essere il bisogno che le persone hanno segnalato come **area di maggiore attenzione e miglioramento** (**5,9**). Probabilmente anche a causa del senso di smarrimento causato dal contesto COVID-19, le persone sentono la necessità di **opportunità di formazione e di sviluppo della propria carriera più aderenti al loro specifico talento e alle loro aspettative.** E anche i momenti di riconoscimento, non solo economici ma anche emotivi, rappresentano occasioni di incoraggiamento, per raccogliere apprezzamento per il proprio lavoro e per gli sforzi fatti.

Alcune aziende eccellenti adottano pratiche volte a supportare il dipendente lungo il proprio percorso di sviluppo e formazione: **tutoring on the job** e **buddy programs** nelle prime fasi di onboarding, **temporary assignments** in team inter-funzionali per sviluppare **competenze specifiche cross-funzione**, workshops che enfatizzano le sfide dei leader del futuro, **gamification nell'e-learning,** sono solo alcuni esempi.

Altre aziende adottano modelli che promuovono fortemente la **trasparenza del sistema premiante**: l'azienda si impegna a rendere chiaro alle persone in che modo la loro compensation, e quella dei colleghi, è legata alla prestazione o a **programmi progettati per incoraggiare il riconoscimento spontaneo** tra i membri di un team.

Sorprende in positivo, invece, il punteggio raggiunto dal Pillar **Empatia**. Come già anticipato, l'Empatia, così come la Personalizzazione, sono i bisogni che, se soddisfatti in modo adeguato, rappresentano il **vero fattore di differenziazione** per una Employee Experience eccellente, dunque anche i più difficili da indirizzare nel concreto della vita aziendale. Il Pillar Empatia ha ottenuto un **EX Score di 7,3**.

Questo risultato dimostra che le aziende hanno cercato, in questo periodo di forte incertezza, di **comprendere i nuovi bisogni delle persone, di mostrare interesse e comprensione verso i loro timori e le loro paure per il futuro**, legate sia alla sfera professionale che personale e familiare. I Top Management delle aziende eccellenti hanno diffuso costantemente messaggi di sostegno, che hanno fatto sentire alle persone un vero

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

senso di squadra e appartenenza; l'esperienza condivisa durante il lockdown ha creato un'occasione unica per dimostrare sul campo di rappresentare in concreto i valori aziendali.

Il concetto di Empatia nel periodo di pandemia si è tradotto anche in azioni di risposta ad esigenze delle persone che esulano dalla dimensione puramente professionale, come ad esempio **programmi di assistenza personalizzati con professionisti di settore** (es. supporto psicologico) per dare supporto e suggerimenti su **sfide della vita quotidiana, che si sono rivelate tutt'altro che scontate**.

Anche i Pillar **Risoluzione** e **Tempo ed Impegno** hanno ottenuto feedback sopra la media, rispettivamente **7,5** e **7,2**, e testimoniano come le aziende stiano rispondendo in maniera positiva ai bisogni 'elementari' dei propri collaboratori.

Nel Pillar Risoluzione sono state espresse alcune priorità che i leader di oggi devono avere ben radicate nella loro agenda. Le aziende stanno cercando di supportare nel modo migliore le persone, non soltanto andando incontro alle loro esigenze personali, ma anche promuovendo un **approccio 'trial & error',** in grado di stimolare creatività e libertà di azione delle loro persone, per cui l'errore deve essere considerato un momento di apprendimento.

Il Pillar Tempo ed Impegno è invece apprezzato per **l'impegno dei responsabili nel creare le condizioni per consentire al dipendente di raggiungere i propri obiettivi in modo semplice e veloce**, incoraggiandolo nel proprio lavoro e cercando di garantire una maggiore flessibilità in termini di work-life balance, concetto sempre più significativo nel contesto odierno.

Interessante in questo caso è notare che alcune aziende eccellenti adottano delle **politiche premianti innovative** per motivare i propri collaboratori e per celebrarli per il loro costante impegno per il successo della organizzazione, implementando, ad esempio, programmi di **recognition tra peers**, in cui ognuno può riconoscere l'impegno e la dedizione di un collega assegnando **premi sia simbolici, che economici** (es. buoni regalo).

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Campari Group

Con l'impegno di offrire una Employee Experience sempre più positiva e coerente a livello globale, è stato lanciato il **Camparista Experience Programme**. Il primo passo è stato quello di **esplicitare l'Employer Value Proposition (EVP),** come promessa alle persone e bussola per un piano pluriennale atto a rivedere tutte le pratiche e gli strumenti HR e come questi si interfacciano con le persone in azienda. Come primi risultati concreti di questo programma, a titolo esemplificativo, sono stati introdotti:

- Un **nuovo ecosistema digitale per il learning continuo**. Il centro di gravità è la **Learning Distillery**, una piattaforma che aggrega centinaia di percorsi formativi digitali e on-the-job.
- Un **inedito employee stock ownership plan**, atto a rafforzare il senso di imprenditorialità del singolo Camparista.

Durante la pandemia le attività di comunicazione, ascolto ed engagement dei dipendenti si sono moltiplicate, sotto l'ombrello della campagna interna globale ***#StrongerTogether***. Queste hanno incluso **video messaggi regolari del CEO** e svariate iniziative volte al rafforzamento della cultura aziendale e della connessione sociale tra colleghi, facendo leva su tutti i canali interni (CampariTV, social network interno, strumenti di collaborazione virtuale).

# Nespresso

Nespresso crede che la crescita del proprio business non sia fine a se stessa ma sia un modo per **contribuire ad avere un impatto positivo sulle comunità e sull'ambiente.** Grazie a questa visione, le persone si sentono coinvolte in prima persona nelle iniziative aziendali, le vivono con passione e un grande senso di orgoglio, portandole anche al di fuori dei confini dell'ambito lavorativo.

Dal 2020 in particolare l'azienda si è impegnata a sviluppare progetti che riguardano:

- la **parità di genere**: un percorso di crescita culturale collettiva per imparare a ridisegnare il mondo intorno a noi affinché sia inclusivo, a misura di tutti e nessuno si senta escluso
- la **formazione sulla sostenibilità**: un programma di formazione e coinvolgimento attivo alla scoperta dell'impegno per la sostenibilità che inizia dalla piantina di caffè e non termina mai grazie al riciclo.

**Vivere i valori aziendali e sentirli in linea con i propri valori personali consente di avere un'esperienza lavorativa appagante.**

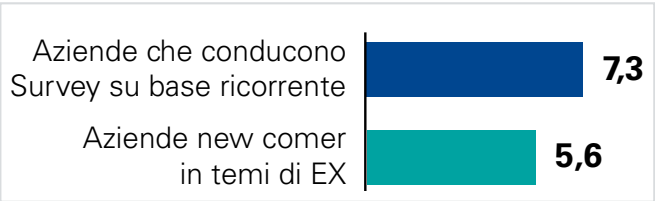
© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# L'importanza della misurazione dell'Employee Experience

Dalla lettura dei risultati, emerge un trend molto interessante: **le aziende che più frequentemente svolgono momenti di ascolto dei collaboratori** attraverso survey strutturate e ricorrenti e che hanno valorizzato l'ascolto promuovendo **azioni di follow up per il miglioramento del clima aziendale e adottando pratiche ed iniziative employee-centric, hanno raggiunto livelli di soddisfazione dell'Employee Experience decisamente più elevati**.

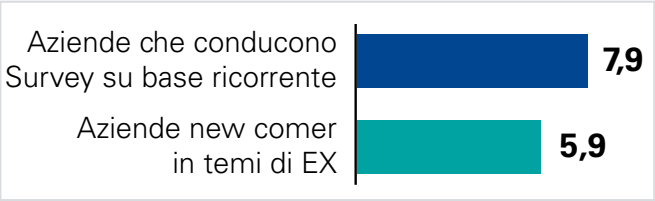
La differenza tra i due cluster di aziende è evidente in riferimento all'EX Score complessivo: i feedback dei dipendenti delle aziende più mature nelle dinamiche di ascolto sono superiori di circa il 20%.

## EX Score a confronto




Anche il Net Promoter Score segue una direzione del tutto analoga: le aziende più abituate alla misurazione dell'Employee Experience hanno circa il 25% di dipendenti in più che si dichiara ambassador di un ambiente lavorativo eccellente.

## NPS Score a confronto

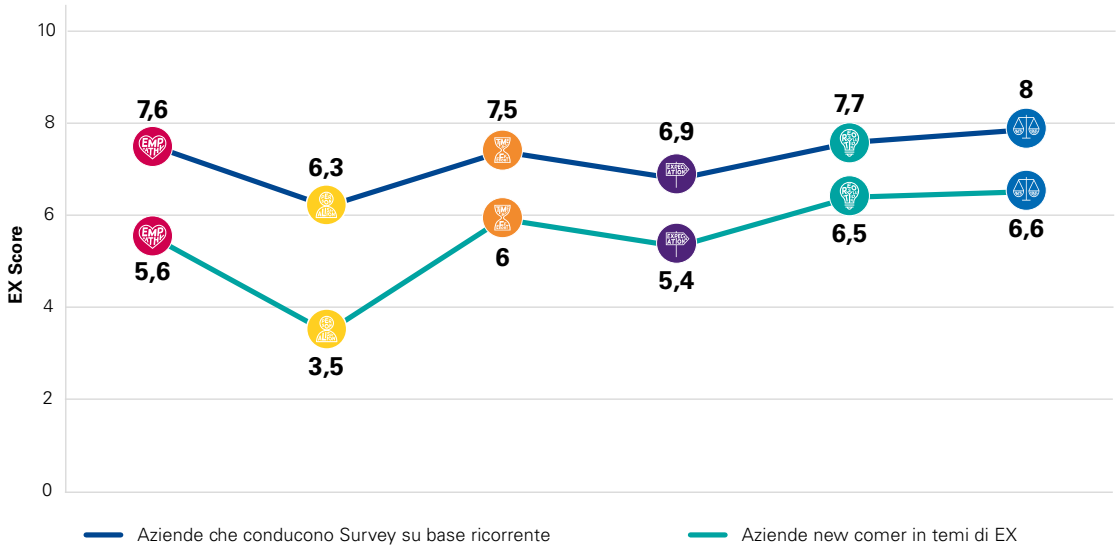



Questo risultato rappresenta un punto cardine della nostra ricerca che, ricordiamo, ha l'obiettivo di catturare la voce dei dipendenti, intercettando i punti di forza e di debolezza delle aziende in ottica di Employee Experience. **Le organizzazioni al vertice della 'classifica' sono quelle maggiormente abituate a sviluppare tematiche di People Experience, non solo attraverso la misurazione della voce del dipendente, ma attraverso azioni concrete di miglioramento dell'esperienza.** I 'Great Workplace' hanno l'obiettivo di massimizzare le performance e l'esperienza del capitale umano grazie alla condivisione di valori significativi, la diffusione di relazioni di fiducia tra tutti i dipendenti e dimostrano di credere che le persone diano il massimo per svolgere le proprie attività. In cambio offrono politiche e pratiche di gestione delle persone memorabili e distintive.

Analoga considerazione può essere estesa anche in riferimento ai singoli Pillar. Per Empatia e Personalizzazione - elementi differenzianti dell'Employee Experience nonché più sfidanti per le organizzazioni - la differenza tra le aziende maggiormente abituate a momenti di ascolto dei collaboratori e le organizzazioni meno mature su questo aspetto è ancora più significativa, con un gap importante nel Pillar Empatia (7,6 vs 5,6) e ancora più marcato nel Pillar Personalizzazione (6,3 vs 3,5).

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

## Confronto tra le aziende che misurano EX su base ricorrente e aziende new comer in temi di EX




Il gap in termini di Personalizzazione è fortemente influenzato dai feedback dei dipendenti sui temi recognition: le persone delle aziende che misurano con regolarità l'Employee Experience si ritengono più soddisfatte delle opportunità di gratificazione e riconoscimento offerte dalle proprie organizzazioni. **I momenti di Recognition sono dei touchpoint fondamentali dell'Employee Journey del dipendente** che, **soprattutto nel contesto di discontinuità che stiamo vivendo, sente il bisogno di essere guidato e gratificato per il suo contributo all'azienda**. Questo aspetto non può essere solamente circoscritto alle pratiche e alle politiche adottate dalla funzione HR, ma riflette le sensazioni dei dipendenti verso lo stile di leadership che i responsabili adottano nei loro confronti.

Un altro risultato che emerge con chiarezza dai numeri è legato alla capacità delle organizzazioni più mature di rispondere in maniera più aderente ad **aspettative sempre crescenti su percorsi di formazione e sviluppo professionale tailor-made, costruiti ad hoc per sviluppare talento e potenziale del singolo.** All'interno della ricerca 'The Future of HR in the New Reality', condotta da KPMG nel 2020, uno dei principali topic della CHRO Agenda è proprio quello di ricostruire e riqualificare le competenze della workforce per fronteggiare un contesto mutevole ed incerto, esigenza confermata anche dai risultati della nostra ricerca.

Il gap tra le aziende più abituate a momenti di ascolto dei collaboratori e le organizzazioni meno mature su questo aspetto diventa meno incisivo quando si prendono in considerazione i bisogni più 'semplici' e basilari da soddisfare (Tempo ed Impegno, Aspettative, Risoluzione, Integrità): in questo caso, la differenza tra i due cluster di aziende è meno evidente.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# La correlazione tra Customer Experience ed Employee Experience

I risultati della nostra ricerca confermano che una **Employee Experience distintiva consente alle organizzazioni di raggiungere performance eccellenti anche in termini di Customer Experience.** C'è un legame innegabile tra l'esperienza del cliente e quella del dipendente. Le aziende che hanno migliorato la propria Customer Experience e le loro performance, si sono tipicamente concentrate anche sulla creazione della migliore esperienza possibile per i propri dipendenti.

Specialmente nel contesto di oggi, trainato dalla digitalizzazione, **i consumatori premiano i brand che celebrano la people-centricity, nonché l'attenzione per i temi più ampi di sostenibilità.** Le aziende che trasmettono una forte 'componente umana', per così dire, sono in sintonia con l'impatto emotivo a breve e lungo termine che i prodotti e le esperienze acquistabili hanno sui consumatori. Il marketing di oggi e di domani dipende fortemente dal mettere in evidenza l'esperienza dei dipendenti e permettere loro di essere **parte integrante della voce con cui l'azienda comunica con l'esterno con i suoi clienti.**

Nei risultati della nostra ricerca, il legame tra CX ed EX viene richiamato dai risultati raggiunti da **tre organizzazioni in particolare che si sono classificate tra le top 30 aziende italiane nell'indagine di KPMG sulla Customer Experience nel 2020 e, con un EX Score medio di 7,8, hanno registrato risultati tra i più elevati anche in termini di Employee Experience.**

## L'Employee Experience Score (punteggio per settore)

| Punteggi per settore | | Punteggio vs media |
|---|---|---|
| 1° Life Science | 7,8 | +11,4% |
| 2° Technology, Media & Telecom | 7,7 | +10% |
| 3° Services | 7,4 | +5,7% |
| 4° Financial Services | 7,2 | +2,8% |
| 5° Energy | 7,1 | +1,4% |
| 6° Logistics | 6,9 | -1,4% |
| 7° Industrial | 6,3 | -10% |
| 8° Consumer Packaged Goods | 6,3 | -10% |

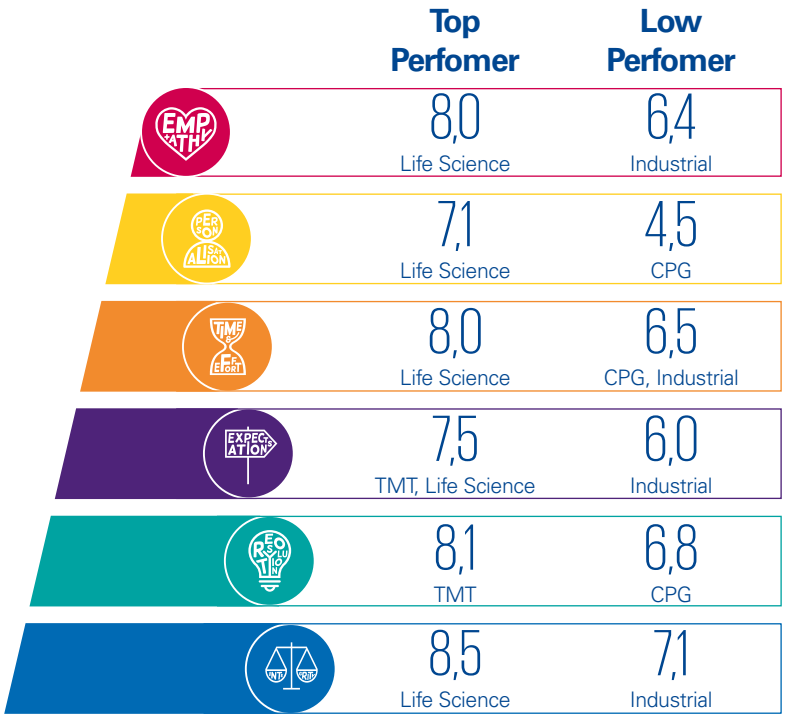
© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

Osservando i risultati per settore, emerge che i **dipendenti delle aziende operanti nel settore Life Science** (farmaceutiche, biotecnologiche, biomediche, ecc.) risultano essere **molto soddisfatti della propria Employee Experience** (EX Score: 7,8) e si sentono **fortemente ambassador delle proprie organizzazioni** (NPS: 8,4).

In generale comunque emerge che **le aziende maggiormente attente alla massimizzazione della Customer Experience,** ossia quelle che **operano nei settori Business to Consumer** (TMT, Services, Financial Services), **sono in maggior misura orientate verso un approccio 'Employee-as-a-Client'** e rilevano risultati sopra la media in termini di Employee Experience.

Al contrario, i **settori Business to Business** (Industrial, Logistics, Consumer Packaged Goods) rilevano **performance di EX inferiori**. Tra questi, i settori CPG e Industrial riscontrano i livelli di soddisfazione più bassi (6,3).

## EX Score: confronto tra settori per Pillar




© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

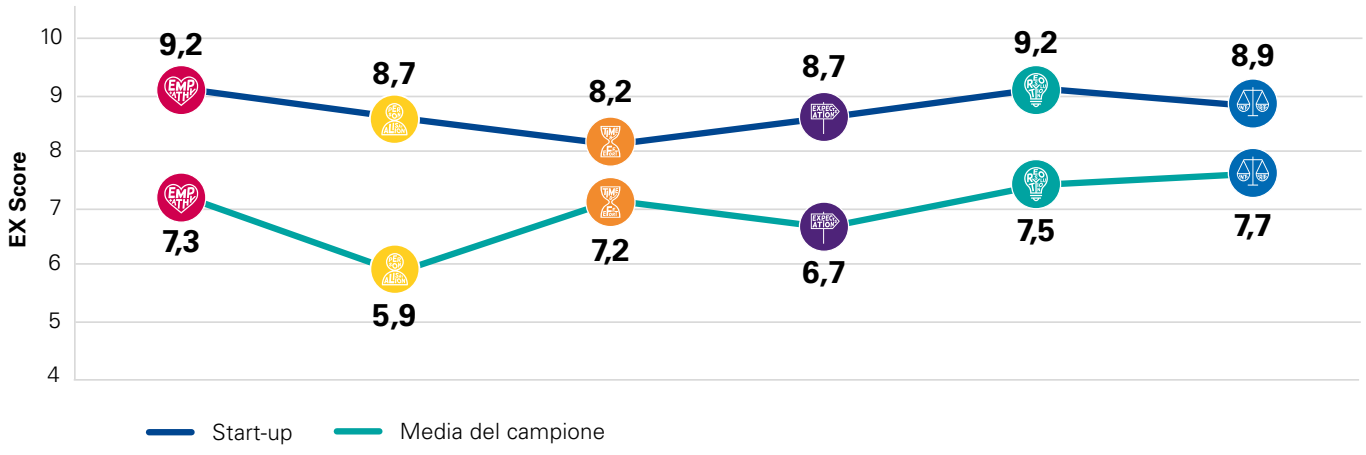
# L'eccellenza dell'Employee Experience rispetto alle dimensioni aziendali

**Senso di squadra, spirito di innovazione, orientamento all'imprenditorialità, collaborazione, flessibilità. Questi sono i capisaldi su cui si basa la cultura aziendale promossa dalle start-up**, che al giorno d'oggi **rappresentano dei leader di pensiero rispetto a dinamiche lavorative innovative e orientate al futuro.**

Questi aspetti emergono dai risultati della ricerca, in cui le start-up hanno ottenuto risultati eccellenti. **L'EX Score ha raggiunto punteggi decisamente superiori** rispetto a quelli registrati dalle altre aziende (8,8 rispetto ad una media complessiva di 7,0). I dipendenti delle **start-up si sentono anche in maggior misura ambassador del proprio posto di lavoro,** il Net Promoter Score ha infatti raggiunto punteggi decisamente soddisfacenti (9,2, distaccando la media di 1,7 punti).

Nel grafico si può osservare come le **start-up hanno riportato risultati eccellenti in tutti i Pillar.** La differenza più rilevante rispetto alla media emerge nel Pillar Personalizzazione: i dipendenti delle aziende più innovative mostrano decisamente maggior soddisfazione per gli approcci tailor-made in ottica di programmi di crescita attraverso piani di formazione e sviluppo e, soprattutto, per le possibilità di sperimentare modalità di lavoro diverse da

## EX Score: confronto tra i risultati delle start-up e la media del campione




© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Bending Spoons

Nel 2020, in seguito alla pandemia, Bending Spoons ha indirizzato i propri sforzi nel trasmettere la cultura e i valori aziendali nonostante la situazione di lavoro da casa. Prima di tutto **individuando i nuovi bisogni dei propri collaboratori e,** in seguito ad analisi approfondita, **attivando molteplici iniziative per soddisfarli e migliorare le loro condizioni di lavoro:** attività di socializzazione, sportive e di intrattenimento, webinars dedicati alla salute mentale, supporto psicologico gratuito.

L'azienda ha investito nell'equipaggiamento e nelle attrezzature necessarie per **creare una postazione di lavoro confortevole,** ha aggiornato processi e procedure per adattarle alle nuove condizioni e **favorire la collaborazione, la trasparenza e la condivisione** che da sempre sono colonna portante dello spirito aziendale.

quelle standard, cosa che invece è meno frequente nelle aziende più strutturate.

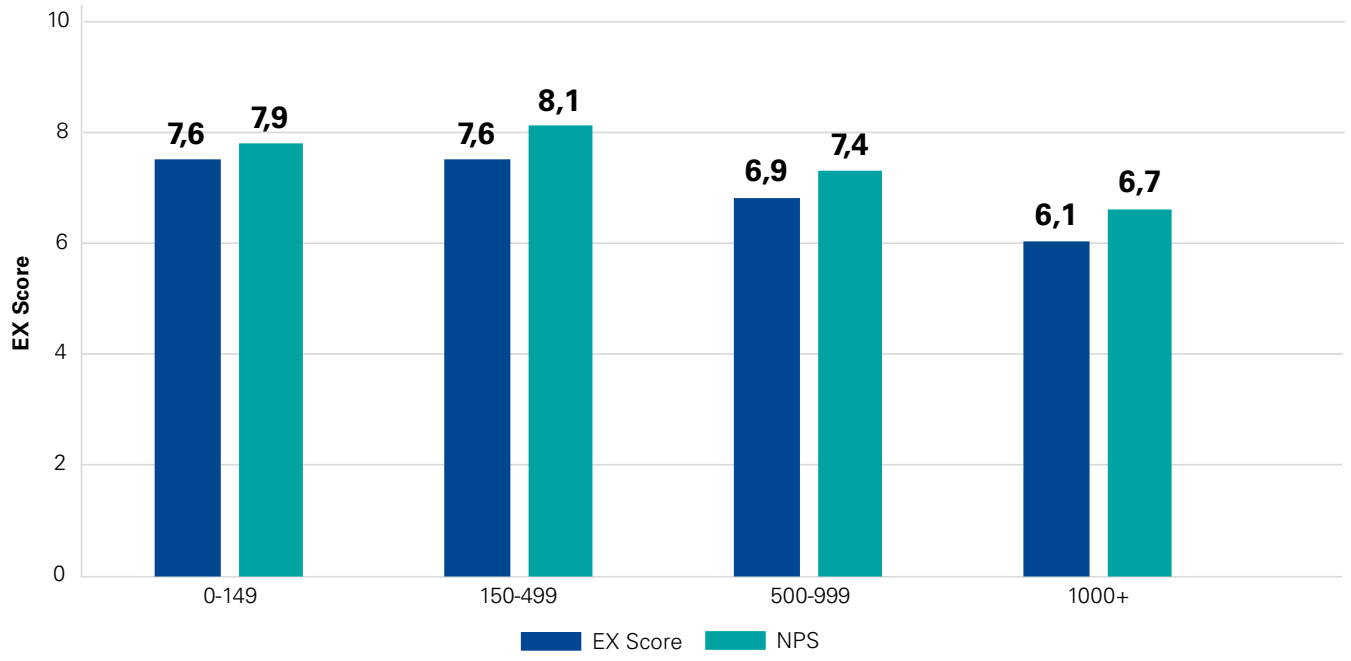
Anche nel Pillar Empatia le start-up riscontrano risultati decisamente superiori alla media. Queste aziende, anche grazie ad una struttura più snella e alla configurazione smart degli ambienti di lavoro, riescono a trasmettere ai dipendenti un senso di appartenenza più consistente, diretto e percepibile.

Al contrario, i dipendenti delle **aziende di grandi dimensioni (1000+ dipendenti)** risultano meno soddisfatti della propria Employee Experience.

La **complessità gestionale** delle grandi aziende agisce probabilmente da **freno per la costruzione di esperienze personalizzate per i collaboratori** e rende **meno fluidi i meccanismi di engagement.**

Queste aziende risentono in maniera enfatizzata delle **'distanze' tra le persone ed il Top Management**, mentre i dipendenti delle aziende più piccole dimostrano apprezzamento per il coinvolgimento che viene loro offerto nelle dinamiche lavorative, così come il senso di squadra che viene trasmesso dai propri responsabili.

## EX Score e NPS per cluster di popolazione aziendale




© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# L'inclusione come leva dell'Employee Experience

Quando si parla di **gender equality** si fa riferimento alla **parità di trattamento e di accesso dei dipendenti di qualsiasi genere ad opportunità, riconoscimenti e risorse aziendali.** L'uguaglianza di genere è un fattore essenziale per le aziende che mirano alla creazione di un **ambiente di lavoro equo** e **positivo** ed influisce anche sulla decisione delle persone di lavorare in una determinata organizzazione.

È confortante constatare dai risultati della survey che **lo scarto tra l'EX del genere maschile rispetto a quello femminile è quasi impercettibile** (EX Score 7,2 vs 7), con il gap maggiore nel Pillar Personalizzazione (0,5). Anche in termini di Net Promoter Score, si denota un leggero disallineamento, con la popolazione maschile che si sente maggiormente ambassador della propria azienda rispetto a quella femminile (7,9 vs 7,4).

Le aziende partecipanti alla survey dimostrano pertanto di essere dei **workplace inclusivi che beneficiano della diversità di genere, riconoscono pari opportunità** per ciò che riguarda il coinvolgimento, la considerazione dei bisogni professionali e personali, l'accesso ad opportunità, promozioni ed avanzamenti di carriera. Molto interessanti sono le politiche di **gender equality che alcune aziende eccellenti stanno adottando,** ad esempio **programmi di sviluppo per la leadership progettati per le donne ad alto potenziale** e per rispondere alle sfide uniche che devono affrontare, avvalendosi anche di **piani di formazione tenuti da docenti esperti di genere e di leadership.**

I risultati riflettono dunque una sostanziale parità di feedback tra i due generi, ma ci preme ricordare che i dati riflettono il sentiment di dipendenti che, in molti casi, appartengono ad organizzazioni che nel corso degli ultimi anni hanno investito su politiche employee centric. In quest'ottica, i temi di Diversity ed Inclusion sono dei capisaldi da cui partire; infatti, le aziende eccellenti riconoscono che la creazione di

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Diversity & Inclusion per un business sostenibile

Le agende dei Board includono ed integrano sempre di più i temi ESG tra gli obiettivi principali. La sfida delle aziende è quindi **tradurre i principi in modelli organizzativi, premessa indispensabile per dare valore alla nuova visione di impresa sostenibile.**

Tra le tematiche emergenti in ambito ESG figurano **la Diversity e l'Inclusion,** intese come leve necessarie per costruire una società in cui non ci si limiti solo a riconoscere e gestire la diversità, ma, soprattutto, in cui venga fatto un ulteriore e fondamentale passo, che è quello di valorizzarle.

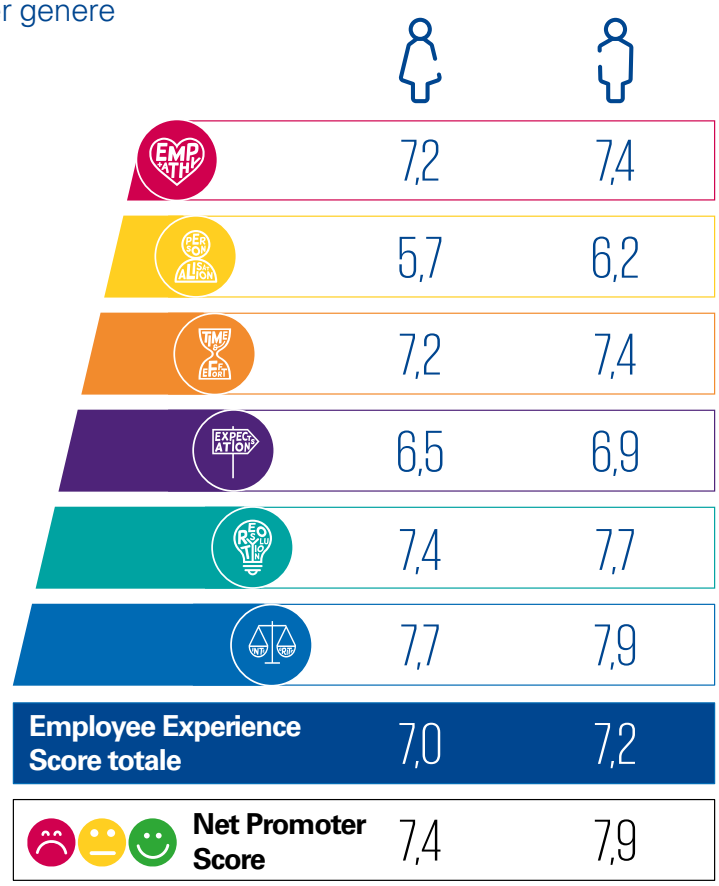
Se con il termine Diversity, infatti, si indicano tutti gli elementi per cui possiamo essere diversi gli uni dagli altri - ad esempio nazionalità, età, genere - e che ci rendono unici, **la vera sfida è quella dell'Inclusion,** in cui per valorizzare le caratteristiche di ciascuno, va creata una **cultura basata sul coinvolgimento, il rispetto e la condivisione, dove la ricchezza di idee e background siano integrate per generare valore condiviso.**

Per avviare questo percorso, ci viene in aiuto avere una chiara vista dell'Employee Journey, combinato a una lucida definizione e misurazione delle metriche chiave su cui costruire una efficace strategia di Inclusion.

un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo gioca un ruolo fondamentale nel creare una cultura forte e un'esperienza positiva per i dipendenti.

I risultati del panel delle aziende partecipanti, quindi, non riflettono a pieno il trend di gender diversity che, purtroppo, ancora si rileva in Italia. Il divario di genere nei tassi di occupazione nel nostro Paese è tra i più alti in Europa, con 18 punti di gap rispetto ad una media europea di 10 punti (fonte: Il Sole 24 Ore, 2021). Inoltre, il 70% di chi ha perso il lavoro nel 2020 è donna (fonte: Istat, 2021).

EX Score: confronto per genere




© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Le principali sfide delle organizzazioni nel New Normal

Quali sono le sfide più importanti per i dipendenti nel contesto lavorativo post COVID-19?

Ai dipendenti di un campione ristretto di aziende è stata posta questa domanda per intercettare il loro sentiment riguardo ai cambiamenti che interesseranno il loro ambiente lavorativo.

Il 73% dei rispondenti ha dichiarato che il proprio lavoro può essere svolto da remoto, dato che evidenzia un cambiamento radicato del way of working e che sottolinea come il remote working non possa più essere considerato come un'eccezione, anche in proiezione post COVID-19.

Le persone sentono come obiettivo quello di doversi velocemente e radicalmente riqualificare e di crescere dal punto di vista personale e professionale all'interno dell'organizzazione in un contesto di continuo mutamento, ritenendo infatti che la sfida in assoluto più importante per la propria azienda sarà quella di **rafforzare i piani di formazione con programmi di upskilling e reskilling di competenze soft e hard (68%).**

Le organizzazioni dovranno adattare il loro approccio di Learning & Development al nuovo contesto lavorativo, ed ascoltare i dipendenti che richiedono programmi di formazione ed apprendimento più adeguati e personalizzati. La maggiore dipendenza dalle tecnologie ha portato i dipendenti ad un'esigenza maggiore di formazione in ambito digitale per poter utilizzare in modo più efficiente ed efficace le tecnologie presenti in azienda. Le opportunità di apprendimento dovranno basarsi non solo sull'**upskilling,** ossia la formazione per 'scalare il livello' su competenze esistenti, ma anche su **reskilling**, formazione per qualificarsi per nuovi ruoli, e **cross-skilling**, vale a dire lo sviluppo di conoscenze di base di diverse aree / processi / tematiche.

## Il 73% dei rispondenti sostiene che il proprio lavoro può essere svolto da remoto

## Le sfide più importanti

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Programmare **piani di formazione per sviluppare nuove competenze** tecniche, relazionali e comportamentali | **68%** |
| 2 | Trovare il modo di **coinvolgere le persone che lavorano da remoto nella vita dell'azienda,** per garantire senso di collaborazione e appartenenza | **54%** |
| 3 | **Bilanciare** lavoro in ufficio e lavoro da remoto | **48%** |
| 4 | **Ripensare i processi aziendali,** per facilitare il lavoro da remoto | **46%** |
| 5 | Ripensare le **modalità tradizionali di controllo del lavoro** da parte dei responsabili | **40%** |

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# American Express Italia

American Express Italia ha adottato da tempo lo smartworking e per questo motivo l'emergenza non ha trovato l'azienda impreparata.

L'organizzazione ha cercato di trasformare la **crisi in opportunità,** puntando sull'innovazione e facendo leva sulle nuove opportunità presentate dal nuovo scenario. Tra queste sicuramente la digitalizzazione dei processi che ha avuto un'accelerazione sostanziale con risvolti positivi sull'organizzazione del lavoro e - ancora più importante - sull'inclusività, facilitando l'abbattimento delle barriere anche generazionali. Inoltre, American Express ha continuato ad **investire sulla crescita** e la **formazione dei talenti** con una modalità di **training virtuale** ma non meno efficace, nonché promuovendo una **leadership inclusiva ed empatica** da parte dei leader. Il tutto accompagnato da un rafforzamento del welfare aziendale e da una comunicazione costante ed aperta.

L'investimento sulle persone - da sempre al centro della strategia aziendale - è stato il focus principale della sfida di American Express, per tenerle motivate ed ingaggiate in un clima aperto alla diversità e basato su valori aziendali che ne alimentano lo spirito 'enterprise' e il lavoro di squadra.

Inoltre, più della metà dei rispondenti (54%) ritiene necessario che la propria organizzazione trovi **nuovi meccanismi per stimolare l'engagement anche da remoto, promuovendo maggior senso di collaborazione e di squadra.** Non stupisce questo risultato: le persone hanno bisogno di nuove modalità di interazione nel nuovo contesto lavorativo, per **ricostruire quel tessuto di socialità che veniva garantito dalla presenza in sede.** Emerge, infatti, l'esigenza di un **bilanciamento più armonico tra lavoro in ufficio e da remoto,** per non perdere il contatto umano e per attenuare il senso di alienazione portato da un approccio di full remote working.

Alcune aziende eccellenti, soprattutto nel corso della pandemia, hanno **intensificato le loro attività di coinvolgimento** del dipendente attraverso l'utilizzo esteso di **piattaforme digitali** per ottimizzare i momenti di **comunicazione** e **condivisione** (anche attraverso l'organizzazione di workshop, quiz, occasioni di confronto diretto tra Top Management e singoli dipendenti) e offrire un **modo diverso ed innovativo per raccogliere suggerimenti, intuizioni e best practices**.

Per i dipendenti che sostengono di non avere la possibilità di lavorare in remote working, la sfida principale che le proprie aziende dovranno affrontare sarà quella di trovare nuove modalità per garantire maggiore flessibilità nel loro lavoro, garantendo orari di lavoro flessibili e promuovendo politiche di welfare maggiormente in linea con le aspettative dei dipendenti.

## Il 27% dei rispondenti sostiene che il proprio lavoro non può essere svolto da remoto

## Le sfide più importanti

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Trovare **modalità per rendere flessibile anche il lavoro alle persone che non lavorano da remoto** (es. orari di lavoro flessibili, welfare) | **43%** |
| 2 | **Ripensare i processi aziendali,** per **facilitare il lavoro tra le persone che lavorano in sede e le persone che lavorano da remoto** | **40%** |
| 3 | Trovare **nuove modalità di collaborazione** tra le persone che lavorano in sede e quelle che lavorano da remoto, per dare un **senso di appartenenza/gruppo** | **36%** |

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Workplace Experience: l'ufficio del futuro

Riorganizzare i modelli e gli spazi di lavoro sarà una delle sfide principali che le aziende dovranno adottare nel contesto di New Normal. Ci aspetta, infatti, un nuovo modo di lavorare, che prevede un mix di lavoro in sede e di remote working.

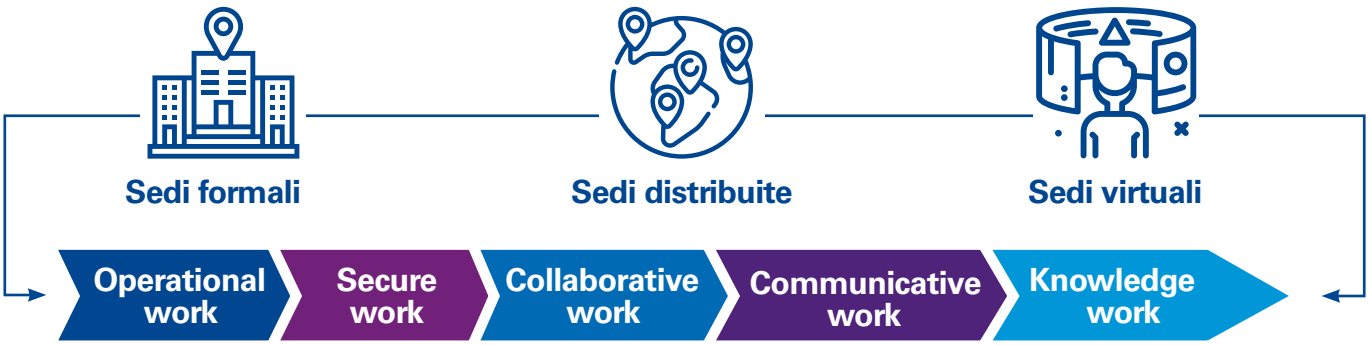
La **riorganizzazione del workspace sarà un elemento chiave per ridisegnare la qualità sociale dello spazio per migliorare l'Employee Experience.** L'ufficio dovrà essere ripensato per soddisfare i bisogni relazionali che il lavoro da casa non può soddisfare, dunque creando **spazi per favorire la collaborazione, la creatività, e il senso di innovazione di cui le aziende oggi hanno bisogno.**

Ripensare gli spazi di lavoro non deve essere guidato solo da opportunità di cost-savings, ma abilita dunque un nuovo 'way of working' per le persone.

### Fattori da considerare

- Tipologia e dimensioni della workforce
- Prossimità ai talenti
- Prossimità ai clienti
- Prossimità ai fornitori/punti produttivi
- Requisiti di sicurezza
- Tipologie e modalità di lavoro
- Preferenze dei dipendenti
- Cultura dell'organizzazione
- Vincoli di costo/investimento

Il ridisegno della workforce e l'utilizzo degli spazi di lavoro sono intrinsecamente collegate tra loro

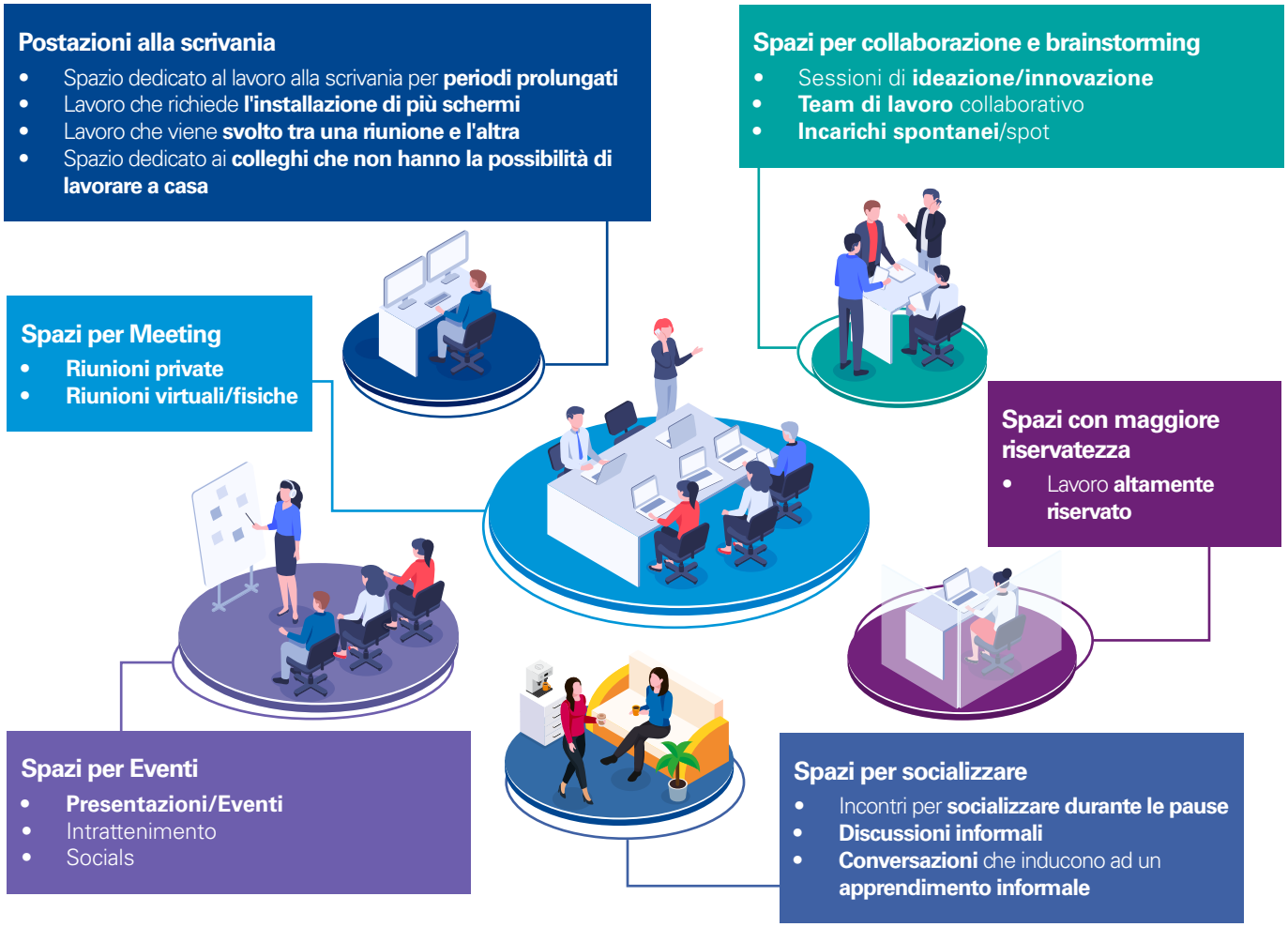



© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

## Ripensare gli spazi in ottica 'Activity-based'

Gli **Activity-Based Workplace** rappresentano un ambiente di ufficio flessibile in cui le persone hanno a disposizione una **scelta di spazi che supportano una varietà di attività** che loro devono portare a termine durante la giornata lavorativa.

Questa tipologia di ufficio trasmette alle persone che la loro azienda riconosce a loro **la libertà di scegliere quando, dove e come lavorare è necessario per il loro successo.** L'Activity-based Work è un fenomeno crescente nella cultura dell'ufficio che si allontana dal lavoro statico alla scrivania per 8 ore, e va verso **spazi di lavoro adattabili dove la flessibilità e la collaborazione sono incoraggiate e promosse.** Le aziende si stanno muovendo in questa direzione, cercando di rivedere come sono organizzati i propri uffici per rispondere alle esigenze delle proprie persone e creare per loro un ambiente di lavoro confortevole e motivante. **Le decisioni sul workspace e sull'ambiente lavorativo sono centrali per il disegno di una Employee Value Proposition distintiva.** Il ridisegno della strategia del workspace rappresenta un concetto realmente importante per le aziende che si prefiggono l'obiettivo di massimizzare l'Employee Experience.




© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Conclusioni

Cosa fare?

Abbiamo visto come **è grande il divario nei risultati di EX e NPS tra chi si è attivato da tempo e chi invece deve ancora muoversi in maniera convinta e strutturata.** Chi è già partito ed è riuscito a creare le condizioni per una Employee Experience di successo e, soprattutto, è stato capace di trasferirne i benefici ai propri clienti, ha costruito una ulteriore leva per distinguersi dai propri concorrenti. Questa evidenza rafforza il forte senso di urgenza rispetto all'agire.

Abbiamo tutti i 'puntatori' necessari, alcuni sono emersi in maniera chiara e diretta anche dai risultati di questa ricerca. Concentriamoci quindi su:

- **Sviluppare un Employee Journey**, con chiarezza e consapevolezza dei touchpoint più rilevanti (legati ai momenti sia professionali che personali) e delle personas. Abbiamo visto come **'personalizzazione' ed 'empatia' sono le dimensioni che fanno la vera differenza**. In questo percorso le aziende più grandi sono quelle che hanno anche la sfida più grande da affrontare, ma, per contro, anche accesso a risorse adeguate per farvi fronte.
- **Lavorare su Inclusion & Diversity**. È emerso in maniera chiara che i **risultati eccellenti rilevati sono stati accompagnati da un sostanziale azzeramento della differenza di valutazione dell'EX da una prospettiva di gender**. Questa è la ragione di una EX positiva, non l'effetto.
- **Ripensare il 'portafoglio' di competenze delle persone**. Il 'New Normal' non ha ancora una forma precisa, e ci vorrà ancora tempo per averla. In tutto questo, la voce delle persone è forte e chiara: hanno **bisogno di essere guidati ed accompagnati in questo percorso.** Questo sarà uno degli impegni fondamentali di chi ha posizioni di leadership e responsabilità in ogni azienda.

Da ultimo, ma non meno importante, misurare, con frequenza, ampiezza, profondità che ci consentano di avere il 'polso' e l'indirizzo di dove e come agire. Per fare questo, utilizziamo nuovi strumenti; noi vi abbiamo fornito un esempio che, ovviamente, non può esaurire le modalità e angolature con cui rilevare l'EX, ma vuole rappresentare uno stimolo e guida all'azione.

Partiamo, la direzione da prendere è chiara.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Nota metodologica

Con la prima edizione della ricerca 'L'Eccellenza nella Employee Experience', KPMG e Great Place to Work® hanno collaborato con l'obiettivo di dare una rappresentazione del livello di soddisfazione dei dipendenti verso la propria Employee Experience. La ricerca è stata svolta interamente durante il periodo di pandemia (2020-2021).

I risultati rappresentati nella ricerca considerano le votazioni che i dipendenti delle 98 aziende partecipanti hanno dato ad una survey a cui potevano accedere tramite una piattaforma online gestita da Great Place to Work®.

I dipendenti potevano rispondere ad un set di affermazioni precedentemente definite del questionario Trust Index di Great Place to Work®:

- Le risposte sono poi state analizzate secondo la metodologia Six Pillars di KPMG.
- Per i risultati sono stati considerati i punteggi relativi a 19 affermazioni (3 per ognuno dei 6 Pillars e una sul Net Promoter Score).
- Il calcolo del Net Promoter Score non tiene conto dei detrattori. Come anticipato, infatti, la ricerca si pone l'obiettivo di identificare le Employee Experience eccellenti, considerando solo i feedback positivi dati dai rispondenti (che per differenza riflettono quelli negativi).
- Inoltre, un campione ristretto di aziende ha avuto l'opportunità di far esprimere ai propri collaboratori il loro sentiment riguardo alle nuove sfide che secondo loro le organizzazioni dovranno affrontare nel New Normal (post COVID-19).

In base alla metodologia di Great Place to Work®, i destinatari della survey avevano la possibilità di dare una votazione alle diverse affermazioni in base ad una scala 1-5 (1 votazione più bassa, 5 più alta). I risultati mostrati all'interno delle diverse sezioni della ricerca rappresentano la media percentuale della somma dei voti 4 e 5 (ovvero quelle votazioni che esprimono un Employee Experience eccellente) dati dai rispondenti alle diverse affermazioni, e riproporzionate in scala 1 a 10.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Autori e Ringraziamenti

**Paolo Lavatelli**

Partner,
KPMG Advisory

PAOLO LAVATELLI è Partner e membro dell'Executive Committee di KPMG Advisory. Laureato in Scienze Politiche ad indirizzo Economico, ha completato gli studi post-universitari presso la SDA Bocconi e Harvard Business School. In KPMG ha guidato numerosi progetti per i principali clienti italiani ed internazionali nel settore Consumer & Industrial Markets ed Energy & Utilities. In precedenza, ha maturato una esperienza ventennale in grandi organizzazioni, ricoprendo ruoli di Amministratore Delegato e di Chief Financial Officer. Ha inoltre servito come consigliere indipendente in diverse aziende.

**Irene Sebastiani**

Associate Partner,
KPMG Advisory

IRENE SEBASTIANI è Associate Partner di KPMG Advisory ed è laureata in Economia Aziendale presso l'Università Luigi Bocconi. In KPMG ha gestito numerosi progetti di trasformazione in diversi ambiti funzionali per importanti clienti italiani ed internazionali del settore Consumer & Industrial Markets (in particolare Consumer Goods, Food & Beverage, Fashion & Luxury).

**Alessandro Zollo**

CEO,
Great Place to Work®

ALESSANDRO ZOLLO è Partner e AD di Great Place to Work® Italia da più di 10 anni. È anche membro del Leadership Council del network internazionale di GPTW. È laureato in Economia Politica presso la Bocconi di Milano e ha conseguito un Executive MBA presso la SDA Bocconi. Ha lavorato sia in ricerca che in consulenza occupandosi di Human Performance, Organizzazione e politiche pubbliche presso alcune delle principali società di consulenza a livello globale.
Le sue esperienze spaziano dalla strategia aziendale, alla people experience, alla sostenibilità, al business digitale.

Cogliamo l'occasione per ringraziare tutte le aziende che hanno partecipato alla prima edizione dell'Employee Experience Survey di KPMG e Great Place to Work®. È stato per tutti noi un piacere ed una grande opportunità avere a bordo le vostre persone in questo viaggio!

Ringraziamo tutti i colleghi di KPMG e Great Place to Work® che hanno contribuito con entusiasmo e passione alla preparazione di questa ricerca: Ylenia Bezza, Clementina Chiari, Roberto Donno, Riccardo Drogo, Roberta Izzo, Marta Pagani, Ambra Romio, Eleonora Sciorio.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.
© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

# Contatti


**Paolo Capitanio**

Partner, KPMG Advisory
pcapitanio@kpmg.it

**Paolo Lavatelli**

Partner, KPMG Advisory
plavatelli@kpmg.it

**Irene Sebastiani**

Associate Partner, KPMG Advisory
isebastiani@kpmg.it

**Andrea Tabladini**

Partner, KPMG Advisory
atabladini@kpmg.it

**Andrea Montuschi**

Presidente, Great Place to Work®
Andrea.montuschi@greatplacetowork.com

**Gaia Morselli**

Senior Manager, Board Member, Great Place to Work®
Gaia.morselli@greatplacetowork.com

**Alessandro Zollo**

CEO, Great Place to Work®
alessandro.zollo@greatplacetowork.com


**kpmg.com/it**

**www.greatplacetowork.it**


Le informazioni contenute in questo documento sono ricavate in parte da fonti pubblicamente disponibili e in parte da una survey realizzata interpellando un campione di lavoratori dipendenti italiani. Nonostante tutti i nostri sforzi, KPMG Advisory e GPTW non attestano né garantiscono in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory e GPTW non si assumono alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

© 2021 Great Place to Work Institute Italia s.r.l. è una società a responsabilità limitata di diritto italiano che opera su licenza di Great Place to Work Institute Inc. a cui è affiliata ed è parte del network internazionale di Great Place to Work.

Lo strumento di indagine utilizzato in questo volume è proprietà intellettuale posseduta da Great Place to Work® Institute Inc. come il logo di Great Place to Work. La frase "Great Place to Work®" è un marchio registrato.



Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: Maggio 2021

Grafica: New! srl - www.newadv.com